

سلسلة المدير الممارس

توصيل رؤيتك



تالولا كارترايت
ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية
محمد محمود التوبة

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION





توصيل رؤيتك



توصيل رؤيتك

تأليف

تالولا كارترايت

و ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Communicating Your Vision
Talula Cartwright and David Baldwin

ISBN 1-882197-96-8

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 2 - 616 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كارترايت، تالولا
توصيل رؤيتك./ تالولا كارترايت؛ محمد محمود التوبة.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 2 - 616 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. التوبة، محمد محمود (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 400

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع الصفحة



بإيجاز

يجب أن تكـون الرؤية موضع مشاركة لكي تفعل ما هو مقصود منها أن تفعل: وهو أن تُلهم عمل منظمتك، وتوضحه، وتركزه. وقسم مـن عملك - بوصفك قائداً - هو أن توجد الالتزام برؤية منظمتك. ولكي تفعل هذا، يجب عليك أن توصل رؤيتك على نحو ناجع. ونقترح في هذا الكتاب الإرشادي طرقاً عديدة لتوصيل الرؤية. ونناقش أيضاً كيفيـة التعامل مع جمهـور مستمع مقاوم وما يجـب فعله في الحالة التي تكون فيها أنت نفسـك مقاوماً. سوف تتعلم كيف توصل الرؤية إلى الآخرين بطرق تساعدهم على فهمها وتذكرها، ثم على المتابعة ليشاركوا فيها هم أنفسُهم.



لماذا نحتاج إلى رؤية ؟

يواجـه القادة في منظمات اليوم قضايا النمـو، والتغيير، والتحول إلى المواصفـات الشخصية، والعولمـة، والتقانة التي تجبرهم علـى إيجاد طرق جديـدة نحو النجاح والقابلية للاستدامة. ولكـن المسار الإستراتيجي الذي تألـق حديثاً لا يستطيع بنفسه أن يوجـد التركيز، والأساليب الداعمة، وبعد النظـر المتبصـر الضـروري من أجـل النمو الطويـل الأمد والأثـر العميق. وكمـا أشار ريتشارد هيوغز وكيت بيتي في (التحـول إلى قائد إستراتيجي) فقـد أخفـق العديد من المنظمات التـي تتعثر، في أن توصـل إستراتيجياتها توصيـلاً ناجعـاً. فالموظفـون لا يفهمـون أدوارهم في تطبيـق مهمة المنظمة وإستراتيجيتهـا. ويستطيـع القـادة أن يتبنوا العديد مـن الأساليب لتنسيق الرسائـل وإيجـاد التراصف بين الموظفـين، سواء على مستـوى الوحدة، أو الفريق، أو المنظمة. وأحد الأساليـب الناجعة هو نقل المقصد الإستراتيجي من خلال رؤية– وهي حالة مستقبلية مُتَخيّلة أو مرئية تُمسِك بوضوح باتجاه المنظمة وتحدد وجهتها المقصودة.

ما هي الرؤية؟

تصـف الرؤيـة إنجازاً ما أو حالـة مستقبلية ما سـوف تبلغها المنظمة أو تحققهـا. والرؤية تُلهِم عمل المنظمـة، وتوضحه، وتركزه طوال مدة مهمة مـن الزمان. وتختلف الرؤية عـن الغايات، التي تعبر عن الخطوات في خطة توضع مـن أجل تحقيق غرض. وتختلف الرؤية عن بيان المهمة، الذي يشرح أسباب وجود المنظمة أو الأسباب الداعية إلى نشدان أغراضها.

كانـت رؤية هنري فورد سيارة تكـون في مقدور العائلات. وحلم ستيف جوبـس بحواسيب شخصية سارّة من الناحيـة الجمالية وسهلة الاستخدام

ويكـون لها جاذبيـة جماهيرية وتطلق قدرة إبداعية شعبيـة عامة. ومهما تكن رؤية منظمتك فإن توصيل تلك الرؤية هو تحديد فريد. فالموظفون قد لا يوافقون علـى قيم المنظمـة، أو قد يكونون غـير راغبين في أن يتغـيروا أو أن يتأثروا في اتجاه معين. وقد يسيئون قصد القائد، أو يكون لديهم اضطراب في تخيل حالة المستقبل المعبّر عنها في الرؤية. التوصيل الناجع للرؤية أمر حيوي.

فهم الرؤية

خذ لحظة للتأمل في رؤية منظمتك. واستخدم الأسئلة الآتية لتركيز أفكارك ولتستغل انطباعاتك عن الرؤية.

- *ما هي رؤية منظمتك؟*

....

....

- *من الذي أنشأ تلك الرؤية لمنظمتك؟*

....

....

- *ما الأهمية التي تضعها على الرؤية؟*

....

....

- *إلى أي مدى هي قابلة للتصديق؟*

....

....

- *ما الذي تود أن تغيره بشأنها؟*

....

....

وتحدد الخصائص الآتية رؤية ناجعة. ما الفرق بينها وبين رؤية منظمتك؟

• يمكن تخيلها – توجد صورة للمستقبل يمكن الوصول إليها.

....

....

• ملهِمة – تشعل الرغبة والصلة الشخصية مع القيم (انظر الرؤية والقيم في صحيفة العمل في الصفحات)

....

....

• واقعية – قابلة للتحقيق، مع اتجاه مركز ونتائج يمكن تمييزها

....

....

• مرنة – تقدم حيزاً لتنمو، وتتلاءم، وتتطور

....

....

• واضحة – سهلة التوصيل والفهم

....

....

• ملزِمة – تحرك الناس إلى العمل

....

....

في الوقت الذي يوجد فيه فروق يجب أن تقوم بين الرؤية، والمهمة، والغايات، يمكن تطبيق الإستراتيجيات، والأساليب الفنية الخاصة بالتواصل، على الثلاثة كلها. وفي هذا الكتاب الإرشادي سوف نكون أقل اهتماماً بالفروق وأكثر اهتماماً بالتواصل.

دور القائد

قسم من أقسام وظيفة القائد هو إيجاد الالتزام بصورة النجاح المستقبلي للمنظمة والاصطفاف مع هذه الصورة. وتوصيل الرؤية في كل المنظمة هو توصيل جوهري لتحريك المنظمة قدماً.

ولكي يُلهم القائد الالتزام بالرؤية، يحتاج إلى أن يمتلك طريقة ناجعة لتوصيل الرؤية. وحسب ما يفترض، فالقائد يدعم الرؤية ويستطيع أن يعتمد على عاطفته الشخصية ذكراً كان أو أنثى، وعلى التزامه المهني وصدقه ليكون ديناميكياً حركياً في عرض الرؤية للآخرين. ويقول ديفيد كامبل، وهو زميل كبير في مركز القيادة الإبداعية: إن القادة الذين يُنظر إليهم بوصفهم ديناميكيين حركيين، يمتلكون عاطفة تجاه شيء ما ويتحدثون عنه في الغالب. ويجب أن يكون القادة على هذه الدينامية الحركية نحو الرؤية. يجب أن يكونوا مشبوبي العاطفة نحوها، ويجب أن يتحدثوا عنها مراراً. الكثير من الناس في المنظمة يعزون رؤيتها إلى الناس الذين يشغلون أدوار القيادة. فإذا توقف القادة عن الحديث عن الرؤية، فسيصير من الأصعب أن نراها. وللمحافظة على الرؤية حية في منظمة معينة، يستغل الفريق التنفيذي أستوديو الفيديو في الموقع لتسجيل مكونات الرؤية. ويوزع التسجيل إليكترونياً على المديرين حول الكرة الأرضية ويستخدم منبراً للتواصل ولاستلام التغذية الراجعة من تقاريرهم المباشرة في إنجاز رؤية المنظمة.

إنك لن تستطيع أبداً أن تتواصل كثيراً جداً. عامل كل جهد في التواصل وكأنه أهم محاولاتك في توصيل الرسالة إلى الخارج. قد لا يستمع الناس لها في المرة الأولى في كل الأماكن، وحين يسمعونها أخيراً، يمكن أن يروا أن ذلك هو أول مرة قلت أنت عنها أي شيء. وهذا صحيح على نحو خاص حين يقدم القائد رؤية جديدة. فالناس يحتاجون إلى الوقت وإلى الفرص ليستمعوا لها، وإلى فصل الرسالة عن ضوضاء التغيير. وتستغرق المسألة أكثر من مذكرة أو خطاب لتأسر الانتباه وتبني الدعم. وزع الرؤية على حقب متفاوتة في كل المحادثات المنتظمة، وكن ديناميكياً حركياً، وكن عامداً بشأن التواصل المستمر.

القصص

القصص تمنح الحياة للرؤية وتساعد الناس على أن تراها بوضوح وعلى أن تتذكرها. والقصص تمنح الرؤية الأمانة الموثوقة عن طريق بنائها على أساس من القيم المشتركة والحقائق. إن قص القصص ينشئ الثقة ويأسر قلوب الجمهور المستمع وعقولهم. والقصص تؤسس أرضية مشتركة بين القاص (القائد صاحب الرؤية في هذه الحالة) وبين جمهور المستمعين (القادة الآخرين، والمديرين، والموظفين، وحملة الأسهم، والزبائن، والآخرين المرتبطين مع المنظمة). القصة أداة قوية من أجل نشر الرؤية، والناس يشاركون في القصة مع الآخرين، وهو ما ينشئ أثراً كالتموجات المتتابعة.

في كتابه (إدارة التحولات: والاستفادة من التغيير أقصى استفادة) يشرح وليام بريدجيز رؤيته باستخدام قصة من التاريخ القديم، وهي قصة موسى (عليه السلام) وهو يقود بني إسرائيل في الخروج من مصر. والقصة ودروسها مألوفة، وتعد أداة رائعة من أجل حفز قرائه وإلهامهم؛ ليحتضنوا

استعارته ويدافعوا عنها من أجل التغيير، والآثار الجانبية العاطفية له، وما تدعو الحاجة إليه ليحدث؛ كي يحرك الناس من المقاومة إلى الدعم.

القصص تستحث الناس حول قضية، وتمنحهم الثقة وهم يتحركون قُدُماً في وجه المجهول غير المُتَيقّن. ويسمي ستيفن ديننغ القصص بوصفها أدوات لتوصيل الرؤية، نقاط الانطلاق مثل منصة الوثب. وهو يتحدث في كتابه كيف يستخدم المسؤولون في البنك الدولي القصص لتوصيل رؤى المشاريع التي يمولها.

الرؤية والقيم

بيان الرؤية يعبر من الناحية النموذجية عن مثل أعلى، وهو في الغالب مرتبط بالقيم التقليدية للمنظمة. والقيم هي المعتقدات التي يجب أن تنعكس في سلوك المنظمة وفي خطط سياساتها كذلك وفي ممارساتها الرسمية، وعلى سبيل المثال، كيف تعامل المنظمة موظفيها، وحملة الأسهم، والزبائن؟ وكيف تعالج النزاع والتغيير؟ وكيف تشجع التجديد والقائمين بالمشاريع. في بعض المنظمات قد يكون هناك اختلاف بين القيم التي تتبناها المنظمة (القيم المقررة) وبين القيم المعبر عنها (قيم في العمل).

ما هي أوضح ثلاث قيم تدعمها منظمتك استناداً إلى السلوكيات التي تلاحظها؟

١. ________________________________

٢. ________________________________

٣. ________________________________

استعرض أجوبتك في صحيفة فهم الرؤية في الصفحات.
كيف تتصل القيم الثلاث التي أدرجتها مع رؤية منظمتك؟

فكر الآن في دورك بوصفك قائداً في منظمتك مع القيم المعبّر عنها والرؤية، وأجب عن الأسئلة الآتية:

- كيف توصل، عبر أعمالك، وعاطفتك وحماستك لرؤية منظمتك ولدورك في تحقيق تلك الرؤية؟

- ما هي العوائق التي تقف في طريق توصيل رؤية منظمتك؟

- ماذا تستطيع أن تفعل لتذلل تلك العقبات وتتخطاها؟ وما هو السلوك الجديد الذي تستطيع أن تكون نموذجاً له أمام الآخرين؟ وما هي الإجراءات الجديدة التي تستطيع أن تتخذها؟ وكيف تستطيع أن توصل الرؤية على نحو مختلف؟ ولمن تستطيع أن توصلها؟

- من الذي يستطيع أن يعطيك دعماً وتغذية راجعة عن جهودك لتعمل على رؤية منظمتك وتوصلها إلى الآخرين؟

تمرين تأليف القصة

هل تمتلك قصة مرتبطة برؤيتك الشخصية أو برؤية منظمتك؟ لعلك تستطيع أن تجمع قصة من الحوادث الصغيرة التي رأيتها أو سمعت عنها. ضع ملاحظاتك عن الكيفية التي يعيش فيها الناس في منظمتك ويتصرفون وفق رؤية المنظمة. ولتؤلف قصة عن رؤيتك الشخصية، فكّر فيما يثيرك أو فيما يرضيك بشأن الكيفية التي ترتبط بها الرؤية مع ما تفعله أنت في كل يوم.

الحديث الوجيز في المصعد

القصص قوية، وديناميكية حركية، وضرورية ضرورة مطلقة من أجل توصيل الرؤية. ولا يمتلك القادة دائماً الوقت أو الفرصة ليقصوها بعدد المرات التي قد يحبون أن يقصوها أو قد يحتاجون إلى أن يقصوها، ولكن ذلك لا يعني أنهم لا يجب أن يحاولوا أن يوصلوا الرؤية بإيجاز، وبوضوح، وبقناعة في أي فرصة تسنح. أدخل الحديث الوجيز في المصعد، وهو بيان موجز مستوفٍ للغرض ومقنع يوصل الرؤية في المدة الزمنية التي تملكها في أثناء ركوب نموذجي في المصعد. يجب عليك أن تبلغ رسالتك وتوصلها في جملة أو جملتين في الحد الأقصى. مارس ذلك مراراً وكن مستعداً. وحديثك الوجيز في المصعد يجب أن يظهر طبيعياً وأن يحمل حساً بالإثارة والاستعجال.

السياسيون سادة في هذه الخطابات الصغيرة القصيرة. فهم يعيشون في عالم مقتطفات الصوت والصورة التي لا تزيد عن سبع ثوان. وليزدهروا في تلك البيئة، فقد تعلموا بسرعة أن يستخلصوا موقفاً أو خطة سياسية ويقطّروه؛ ليكون في تعبير قصير، ويستخدموه للتأثير على الفرقة، أي توصيل

الرؤيـة، وبنـاء القبـول لرأيهم، والحفـز إلى العمل في صفـوف مسانديهم. وخطط السياسي السياسية ومواقفه قد تكون معقدة وتفصيلية، ولكن الرؤية الخاصة بالكيفية التي ستبدو عليها الأمور إذا تبنى الناخبون تلك السياسات والمواقف فتستطيع أن تكون واضحة، وبسيطة، ومشحونة بالعاطفة.

لـدى القادة فرص مشابهـة لتوصل رؤاهم، وخصوصـاً مع موظفيهم ومـع حملـة الأسهـم الآخرين: بضع دقائـق عند براد المـاء أو في الصف في المطعـم (الكافيتيريـا)، وزيـارة سريعـة إلى غرفة البريـد أو قسم خدمة الزبائـن، أو في احتفال خاص بالشركة، بل تمشية عبر مواقف السيارات في نهايـة يوم عمـل. ومثل السياسي، يجب على القائـد أن يستعد من أجل هذه الفرصـ (ويستطيع أن يوجدها). قد تكون الرسالـة قصيرة، ولكن التأثير علـى مـر الزمن وبالتكرار هو تأثير أُسّي. فكّـر - على سبيل المثال - في قول شركة فيريزون "أتستطيع أن تسمعني الآن؟" إنها تفخر بالتغطية الشاملة للهاتـف الجوال وتترك ذاكـرة ماكثة من رؤية فيريزون عـن الرضا العالي للزبون عن منتجاتها.

خبير الوسائل

في عـالم الوصـول الفـوري، ودائمـاً علـى دقـة الأداء اللاسلكـي من الحواسيـب الرقميـة الصغيرة المعروفة باسم المساعـد الرقمي الشخصي، مـن نوع تريـو وبلاكـبري، في هذا العـالم تبدو قنـوات الاتصـال وأساليبه المجربـة والحقيقيـة مثـل الملصقات وبطاقـات الأعمال التـي تفطّنك تبدو غريبـة، وتذكاراً من زمـان إلى آخر. وشارع ماديسـون، صناعة الإعلانات الأمريكيـة، يعرف ذلك على نحو أفضل. وكلما فتحـت قنوات أكثر، صارت فرصـك في الاتصـال فرصاً أفضل. فليست كل طريقـة تصلح للعمل مع كل

شخص. ويجب أن تكون رؤية منظمتك موضوعة في الواجهة على موقعها في الشبكة الدولية للمعلومات، ولو كان بعض الناس لا ينظرون قطعياً إلى صفحة في الشبكة. أما الذين ينظرون فسيرونها هناك، وتستطيع أنت أن تصل إلى الآخرين بطرق أخرى.

استخدم مذكِّرات بليغة تفطنك، حيث تستطيع أن تضعها: على أكواب القهوة، وقمصان بشكل تي، وعلى شاشة الحاسوب حين لا يكون قيد العمل، وبطاقات العفش، وأقلام الرصاص، ومغناطيسات خزانة الملفات، وجوائز صندوق المقترحات، ودفاتر الملاحظات، وأي شيء آخر تستطيع أن تفكر فيه ومن شأنه أن يحفظ الرسالة أولاً وقبل كل شيء في أذهان موظفيك، وحملة الأسهم، والزبائن. بل تستطيع أن ترسخ الرؤية في أداء منظمتك وأنشطتك تطوير القيادة، وذلك لكي يستطيع الموظفون أن يربطوا غاياتهم الشخصية مع نجاح المنظمة المستقبلية.

وكي نستخدم كل هذه الوسائل على نحو ناجع بيِّن الرؤية بإيجاز. عُدْ إلى حديث المصعد وتخيل كيف تعرض ذلك في أماكن أخرى. الناس يتذكرون التعابير الصغيرة، ولو بعد سنوات من توقف الإعلانات عن استخدامها. فشعارات مثل «طر في السماوات الصديقة.» و«أود أن أعلم العالم أن يغني»، و«أنت تستحق عطلة اليوم»، و«تواصل والمس شخصاً ما»، و«لا أستطيع أن أصدق أني أكلت كل شيء»، هي شعارات صارت جزءاً من اللغة المشتركة، وهي مرتبطة مع منتجات معينة، بل مع ذكريات معينة.

إذا فكرت في الرؤية فإن توصيلها هو في الحقيقة مثل القيام بإجراء حديث للإقناع في المبيعات. فأنت تريد الناس في المنظمة أن يصدقوا بالرؤية وأن ينقلوها إلى الآخرين. وتريدها أن تكون معدية، كالفيروس، وأن تصل

إلى مـا سماه مالكولم غلادويل الكتلة الحرجـة وتتحول إلى مجرى التفكير السائـد. ويعرف المعلنون كل شـيء عن حاجتنا الإنسانيـة إلى الانتماء إلى شيء أكبر من ذواتنا أنفسنا ويستفيدون من ذلك.

يشعر بعض القادة أنهم محرجون أو قلقون بشأن بيع ما تدعو الحاجة إليه لتوصيل الرؤية. وحين يصل الأمر إلى رؤاهم الشخصية أيضاً من أجل النجـاح يشعر بعضـن القادة أنهم غير مرتاحين لترويـج الأفكار؛ لأنهم غير مرتاحـين للترويـج لأنفسهـم. ولكن بوصفك قائـداً تعرض رؤيـة، فأنت في مقدمة المنحنى. أنت مُتَبَنٍ مبكر. وأنت تساند الرؤية من قبل، ولكن الآخرين قـد لا يعرفون أيضاً ما يكفي عنها ليبصِروها، وأقل من ذلك ليدعموها. إن قسماً من عملك هو أن تُعلِم وأن تقنع.

تحدَث إليَ

والإستراتيجيـة الأخـرى الناجعـة لتوصيـل رؤيتـك هـي أن تجعلهـا شخصيـة، وأن تجتذب الآخريـن وتشاركهم في محادثات وجهاً لوجه واحداً لواحد. فالصلات الشخصيـة قنوات ناجعة على نحو غير عادي للاتصال. وهـي تعطي القائـد الفرص لنقـل المعلومـات، واستلام التغذيـة الراجعة، وبنـاء الدعم، وإيجاد الطاقة حول الرؤيـة. إن قدرة القائد على تطوير هذه العلاقـات تتطلب مهارة في توصيل رؤية ملزمة وواضحة عن المستقبل. وكما يشير هيوغز وبيتي، فحين تفهم المنظمة أين هي، وأين تريد أن تذهب يكون الموظفون أكثر استعداداً للالتحاق بالرحلة وللدفاع عن القضية.

فكّر – على سبيل المثال – في الرؤية التي تقول: «لا يُهمَل أي طفل ويُترك في الخلـف» وهي الرؤية التي دافع عنهـا الرئيس جورج دبليو. بوش ووضِعت لاحقـاً في خطـة سياسية مـن طرف مجلـس الشيوخ. فكر كيـف تم توصيل

تلك الفكرة على طوال السلسلة التعليمية من خلال حلقات من الصلات الشخصية. ففي أثناء اجتماع هيئة التدريس عُرِضَت مبادرة منهج جديد، ويمكن لمدير المدرسة أن يقول: «نظراً إلى أننا ملتزمون بألا نهمل أي طفل ونتركه خلفنا، دعونا ننظر في هذه الطريقة الجديدة؛ لنرى إن كان يمكن أن تكون مفيدة للطلاب الذين يتقدمون بصعوبة.» وفيما بعد، واستجابة لشكوى والد طفلة عن الصعوبة التي تجدها طفلته في درس معين، قد يقول المعلم: «حسناً، نحن ملتزمون بألا نهمل أي طفل ونتركه خلفنا، وذلك يشمل بالتأكيد ابنتك. دعنا نلقِ نظرة أقرب على هذه الحالة».

يستطيع القادة أن يلهموا أنفسهم والآخرين بالاستمداد من رؤاهم الشخصية. ويستطيع شخص ما يمتلك الرؤية الشخصية للقيادة التي تشتمل على خدمة الآخرين كي يكون بالإمكان استحضار المزيد من الرعاية والتقدير إلى العالم، يستطيع هذا الشخص أن يضخ خلاصة تلك الرؤية في المحادثات التي تدور حول النزاع، والنفوذ، والسلطة، والإستراتيجية، والتمكين، ومواضيع قيادية أخرى عديدة. إن مجرد الذكر، في سياق العلاقات الشخصية، يستطيع أن يُعلِم الآخرين وأن يلهمهم ليفكروا في غرض قيادتهم الخاصة ورؤيتها. وعلى الأهمية نفسها كذلك، فهو يُبقي ذلك القائد المحدد مُلهَماً وواعياً لرؤيته ويدعوه إلى معاودة تكريس جهده لها.

نظام الرّش

- *فكر في أحدث محادثاتك. كيف كان يمكن أن تُدرِج ذكر رؤية منظمتك؟*
- *فكر في رؤيتك الشخصية عن القيادة. كيف كان يمكنك أن تلهم الآخرين بذكرها لهم؟*

طرق أخرى

القصص، والبيانات الوجيزة، وتنويعة القنوات، والصلات الشخصية ليست هي الوسائل الوحيدة التي تملكها من أجل توصيل رؤيتك. وفيما يأتي بعض الاقتراحات الأخرى اللازمة من أجل تلوين صورة للمستقبل تلويناً مستمراً وديناميكياً.

اجتذب جمهوراً. حدد اللاعبين الرئيسين، والقائمين بالاتصال، وحملة الأسهم، والمساندين في كل المنظمة الذين سيقومون بحفز الآخرين على أن ينصتوا، ويتأملوا، وأن يكونوا مشاركين في الرؤية.

ارسم خريطة لأرضك. أوجد إستراتيجية اتصال رسمية (مثل حملة إعلانات، على سبيل المثال) وامنح فريقاً السلطة والموارد لتنفيذها. ضع فريقاً في المكان المناسب لتعليم هيئة الموظفين الجدد.

اخرج إلى خارج المنظمة. تواصل مع الزبائن الخارجيين، والشركاء، والباعة مع الفهارس المصورة (كتالوجات)، والفواتير، والإعلانات، والبيانات الأخرى.

ابقَ في الجانب المشمس. ابقَ إيجابياً بشأن الرؤية. ومررّ كلام القيل والقال الإيجابي، صحح سوء التفاهم. الناس سوف يتحدثون. وعليك أن تقرر ما تريدهم أن يتحدثوا عنه.

كن في كل مكان تستطيع رسالتك أن تكون فيه. زُرِ المواقع المختلفة في منظمتك، سواء كان ذلك رحلة إلى غرفة البريد أو رحلة طيران إلى الجانب الآخر من العالم. اجعل حضورك معروفاً لمنظمتك على شبكة المعلومات الداخلية (إنترانيت). أوجد مدونة. كن السفير المرئي لرؤية منظمتك، وحامي نجاحها.

اجعلها ذات معنى. ارعَ مسابقات واحتفالات تشجع الموظفين على أن يمتلكوا قسماً من الرؤية. ساعدهم على إيجاد المستقبل، لا انتظار مجيئه.

اصنع ذكريات. أوجد الاستعارات البيانية، والكنايات، والشعارات، وأوجد طرقاً إبداعية لاستخدامها. اكتبها في أغنية أو في شعار يمكن تذكره.

كن كالحَلْقة الدائرية. ابنِ تغذية راجعة مستمرة في عملية توصيل رؤيتك. انتبه لما تضعه في الحلقة. أنصت بعناية لما يعود إليك. عدّل، ووائم، وابقَ مرناً.

أنت هنا. استخدم المساعدات البصرية والتحديثات لإبقاء كل واحد واعياً بالتقدم الذي تعمله نحو رؤيتك. أوجد رؤية النظام العالمي لتحديد الموقع، ولكن لا تعطِ خرائط وحسب. بل قُدْ الحملة.

انتبه للثغرة. عالج بشكل صريح وسريع التناقضات في الرؤية. قد لا تكون المقاومة للتغيير هي القضية، قد تكون القضية هي أن الناس لم يسمعوا رسالتك أو أساؤوا فهمها. كن صبوراً، وتحرك نحو الأمام، وأحضرهم معك.

لاحظ الصنيع الطيب. كافئ السلوك والأفعال التي تبين الرؤية وتعكسها. أوجد حب الاطلاع وكافئ على المشاركة.

أَبْقِها قصيرة وبسيطة. تذكر اللفظة المختصرة التي تقول: أبقها قصيرة وبسيطة. يجب أن يكون بيان رؤيتك واضحاً، ومعقولاً، وسهلاً على الفهم، وسهلاً على التمرير إلى الآخرين.

انظر كيف يعيش النصف الآخر. تخيل أن موظفيك زبائن. أعطهم الرسالة التي تحب منهم أن يسمعوها. ساعدهم على أن يروا الرؤية؛ لكي يستطيعوا الالتحاق بالرحلة.

افتح حساباً مشتركاً. صِلْ الرؤية بالنتائج الحقيقية للأعمال إذا كنت تقود مشروعاً تجارياً أو صِلْها بالنتائج الملموسة والأثر الناتج إذا كنت تقود مشروعاً غير ربحي.

الزم الأسئلة التي تتكرر. وظف التقانة، مثل قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات أو على الشبكة الداخلية لمنظمتك، للإجابة عن الأسئلة التي توجه من الموظفين، والزبائن، وحملة الأسهم. حدد مسؤولية المكلف بالإجابة.

حدّث بها. وصِّل، وصِّل، وصِّل، فأنت لا تستطيع أن تعرض رسالتك مراراً كثيرة.

ساندها. إذا كانت رسالتك ظهرت في الخارج، فتحقق من أن الناس يستطيعون أن يروا أنها تعكس تغييراً حقيقياً. إذا كانوا يرون شيئاً ويسمعون شيئاً آخر، فإن مصداقيتك قد أُطلِقت عليها النار ورؤيتك ميتة.

تغطية كل القواعد

حين نوصل الرؤية، نريد من الناس لا أن يفهموا الرؤية فقط بل أن يتذكروها كذلك، وبعدئذ أن يوصلوها إلى آخرين. وأنجع سبيل إلى ذاكرة الناس يختلف من شخص إلى شخص. فبعض الناس متعلمون بصريون، ولذلك فنحن نحاول أن نوصل الرؤية في صورة إذا استطعنا. وبعض الناس الآخرين متعلمون سمعيون، ولذلك فنحن نتحدث عن الرؤية مرة تلو مرة. وهنا أيضاً متعلمون بالإحساس الحركي، ولذلك فنحن نحاول أن ندمج أشياء يستطيع الناس أن يفعلوها جسمياً في توصيل الرؤية.

فكر أيضاً في تضمين الرأس، والقلب، واليدين في التوصيل. يحتاج الناس إلى أن يفهموا الرؤية فهماً فكرياً، وعقلياً. ويحتاج الناس إلى أن يقبلوها عاطفياً وشخصياً. ويحتاجون إلى أن يضعوها موضع الفعل والعمل بأيديهم وأقدامهم. وبلغة رؤية المنظمة يحتاج الناس إلى أن يفهموها، وأن يؤمنوا بها، وأن يفعلوها، في الرأس، والقلب واليدين.

والمثال على ذلك: فكّر في منظمة لها خمسة مواقع في ثلاث قارات. وفي أثناء الاندفاع للتأثير في الثقافة ولوضع كل واحد على السفينة مع رؤية المنظمة، ومهمتها، وقيمها، تم تدبير خطة للعمل عبر الحدود الجغرافية، ولجمع كل المنظمة معاً. كان هناك - طبعاً - الخطابات المتوقعة، وجماعات المركز، والملصقات، ورسائل البريد الإلكتروني (الإيميلات)، وجلسات في غرفة الجلوس. وإضافة إلى ذلك، فالناس في كل المواقع الخمسة كانوا مدعوين إلى تلوين آجرات خزفية؛ لتمثل جزءاً ما من ثقافة المنظمة: رؤيتها، ومهمتها، وقيمها. كانت خبرة رابطة من ناحية المنظمة أن تجمع معاً وأن تلون الآجرات، ثم أن تجري المشاركة بالآجرات عبر الحدود الجغرافية وأن تُرفع على حامل وتُعرض. كثير من الناس أرسلوا آجرة إلى كل موقع، ومازالوا يشعرون بأنهم متأثرون ومدفوعون إلى التفكير في أنهم أرسلوا تلك الهدية إلى المواقع الأخرى. وبعض الناس كانوا قادرين على أن يسافروا إلى المواقع الأخرى ليروا إسهاماتهم. وهذا الجهد الشامل لرفع الوعي تضمن الرأس، والقلب، واليدين.

أمثلة على توصيل الرؤية

القادة الفاعلون يتعلمون من الأمثلة والخبرة. ومن الأمثلة الآتية هناك دروس يمكن استخلاصها وهناك أفكار للعمل.

١. حافظ على الرؤية بسيطة وسهلة على التذكر. وحين صاغت نايك هذا التعبير «افعلها وحسب»، حركت هذه الكلمات وحفزت هيئة موظفيها ولو كانوا تحدوا العالم للمشاركة.

٢. اربط الرؤية بقيم محددة وواضحة للمنظمة. وفي العام ١٩٣٩ بدأ بل هيوليت وديف باكارد عملاً تجارياً في مرآب. ومع مرور الزمن، أوجد طريقة لأداء العمل صارت تعرف باسم طريقة هيوليت باكارد، إتش بي. وكانت إيديولوجية احترمت الفرد، وكرّست العمل لإيجاد نوعية وموثوقية مقدور عليهما، ونفذا التزاماً نحو المسؤولية الاجتماعية.

٣. ابنِ المعنى بإعطاء الأفراد رابطاً شخصياً مع الرؤية. رأت ماري كيي طريقة لإغناء حياة النساء لا من خلال المنتجات التجميلية وحسب بل بجعلها من الممكن للنساء أن يصرن بأنفسهن صاحبات مشاريع.

٤. اجعل منافع الرؤية إفرادية لكل واحد من جماعة حملة الأسهم. اعترف بالفروق بينهم في أثناء القيام بعمل الروابط التي تُظهر كيف أن كل أجزاء المنظمة تسمح للرؤية بأن تصير حقيقية. كان الشعار السابق للجيش الأمريكي هو : جيش الفرد الواحد، وقد جذب حاجات العسكري الفرد ورغباته، مبرزاً نواحي القوة الفردية في الوقت الذي يربط العسكري بمنظمة الجيش وهي أوسع من الفرد.

٥. أشرِك الآخرين وأدرِك أن الرؤية والمهمة يمكنهما دائماً أن تنموا وتتغيرا. في الأيام الأولى من أيام مايكروسوفت، كان لدى مايكروسوفت المهمة الملزمة وهي: «حاسوب شخصي على كل طاولة وفي كل بيت». وقد دفعت مهمة مايكروسوفت عملها إلى وقت طويل، وكان يمكن القول إن الشركة حققت تلك المهمة. فما هي مهمة مايكروسوفت اليوم؟ «مساعدة الناس والأعمال في كل أنحاء العالم أن يحققوا إمكاناتهم كاملة».

٦. اجعل الرؤية جذابة ومحفزة. فكّر في مهمة غوغل لتنظيم معلومات العالم وجعلها في متناول الوصول وجعلها مفيدة على نحو شامل.

٧. امشِ وتكلم. المدير التنفيذي الرئيس كيلليهير في الخطوط الجوية الجنوبية الغربية أخذ دور حامل العفش، ومضيف الطيران، وعميل خدمة الزبائن لبعض الأوقات القليلة في كل عام؛ ليبقى متقدماً إلى الأمام على كل التحديات التي يواجهها موظفوه.

٨. تأكد من أنك تبين عملياً إيمانك بالرؤية. حين فاتح رئيس مجلس إدارة كرايسلر السابق لي أياكوكا الحكومة الأمريكية ساعياً إلى قروض للكفالة، لم يكن مجلس الشيوخ متأثراً بذلك. ولكن أياكوكا كان قد قام بواجبه، وجادل في أن انهيار كرايسلر سوف يكلف البلاد ٢,٧٥ من بلايين الدولارات في المنافع المدفوعة بسبب البطالة فقط. وأقنع خطابه مجلس الشيوخ لإقراض المال. أياكوكا خفض راتبه الخاص إلى دولار واحد في السنة، ليكون ذلك عهداً لرؤيته أن كرايسلر تستطيع أن تدور وترجع كما كانت.

مواجهة المقاومة

في جهودك لتوصيل الرؤية، قد تصطدم بحالتين خاصتين. فقد تواجه مقاومة من جمهور مستمعيك، أو من نفسك أيضاً. هذان الظرفان يزيدان صعوبة مهمتك، ولكن من حسن الحظ أن هناك طرقاً إيجابية لتعمل على تخطيها.

من جمهور مستمعيك

أحد أهم الأشياء التي يتعلمها أي مواصل في أي وقت هو أن يصمم رسالة موجهة إلى جمهور مستمع مقصود. من الطبيعي أن ترغب أن يكون جمهورك المستمع داعماً، ولكن إن لم يكن كذلك، فليس هناك من معنى في أن تتظاهر أنه داعم. يجب عليك أن تُعِدّ رسالتك لجمهور المستمعين الذي

يستمـع إليـك. حين يكون المستمعـون مقاومين، فإن ذلـك في الغالب بسبب وجود أسبقية منافسة. فكّر في المثال الآتي.

أجاب أعضاء هيئة تدريس في كلية عن استطلاع مكتوب، وأشار الاستطلاع علـى نحـو كاسـح، إلى أنهـم كانوا مستعديـن للتخلي عـن مواقـف السيارات المحجـوزة لهم بالقرب مـن المبنى؛ كي يكونوا بذلك أكثر دعـوة للمساواة وأقل نخبويـة. وكانت الفكرة هي أن تعطـى أفضل الأماكن للطلاب، في جهد يكونون مـن خلالـه مركزين علـى الطلاب. وحـين استمـر أعضاء هيئـة التدريس في استخدام هذه المواقف، أحس رئيس الكلية بالإحباط. بل حين تخلى عن موقفه هـو شخصياً أيضاً استمر أعضاء هيئة التدريس بالمقاومة. وأخيراً، بعد القيام ببعضـ الاستطلاعـات الإضافية غير الرسمية في ميـدان الغولف وفي المطعم، أدرك الرئيس أن أخذ مواقف السيارات سيكون أخذاً للرمز المرئي الوحيد الذي كان أعضاء هيئة التدريس يملكونه للدلالة على أهميتهم وقيمتهم للكلية.

الشخص الذي يقود تغييراً يجب أن يُفرِط في الاتصال، أي، أن يتواصل بصـبر مرة بعد أخرى، وعلى مستويات مختلفـة مستخدماً وسائل إعلامية مختلفـة. مـن الصعب ومـن الاستهلاك للزمـن أن تقود النـاس إلى خارج مقاومتهـم. الرؤية بعيدة وغير واضحة. والمقاومة هنا الآن. وفَرْط التواصل واحد من الأجوبة. ويحتاج الموقف إلى قائد عضو مخلص قوي؛ ليبين عملياً الصـبر المستمر الـذي تدعو إليه الحاجة لمعالجة المقاومـة، ويحتاج الموقف إلى قائـد ديناميكي حركي ليولد الحماسة التي تدعـو إليها الحاجة لقيادة النـاس إلى رؤية جديدة. وفي الوقت الذي يقـوم فيه القائد بفرط التواصل بشكل صبور يجب عليه، ذكراً كان أو أنثى، أن يبدأ بناء المبنى الجديد، بناء الجانـب الإسمنتي المسلح من الرؤية الذي يستطيع الجمهور المستمع المقاوم أن يزعم أخيراً أنها رؤيته الخاصة به.

وضـع رئيـس الكلية أماكـن مرقمة في الطرف البعيد مـن قطعة أرض موقف السيارات ووضع لوحات تمنع أي شخص باستثناء صاحب الموقف من إيقـاف سيارته هناك قبل الساعة ٩ صباحـاً. وكان لديه أماكن «محجوزة» قـرب المبنـى مدهونة، وأرسل قائمـة بتخصيص الأماكـن في قطعة الموقف البعيـدة مبنيـة على أساس الأقدمية. المكان رقـم واحد (وهـو أيضاً أبعد موقـف عن المبنى) كان مخصصـاً للشخص الذي كان قد أمضى مع الكلية أطول مدة. والعمداء والمديرون لم يحصلوا على اعتبار إضافي.

والقائد الديناميكي الحركي هو القائد الذي يمتلك عاطفة ويتحدث عنها مراراً. وفي توصيل الرؤية، فهذا لا يعني التحدث فقط عن النتيجة المقصودة، بـل التحدث حديثاً مشحوناً بالعاطفة أيضـاً عن العملية اللازمة للوصول إلى هناك. إنه قد يمضي وقتاً طويلاً نوعاً ما قبل أن يصل بعض أعضاء الجمهور المستمـع إلى الرؤية، ولكنهم إذا كانوا يستطيعون أن يشتروا حصة في العملية في أثناء ذلك الوقت، فسوف يساعدهم هذا على تحريكهم قُدُماً.

ووصل رئيس الكلية وهيئته التنفيذية إلى تقديم بيان للمهمة يدور حول كون الطلاب لهـم الأسبقية العليا، ورفع فريق الصيانـة أعلاماً كتب عليها بيـان المهمة، وبـدأت حكومة الطـلاب برنامج تسمية لتكـريم الناس الذين ذهبـوا إلى ما «فـوق و إلى ما بعد». ولم يتحدث الرئيـس عن قضية مواقف السيـارات زيـادة علـى ما تقـدم. وجعل الجريـدة تضع إعلاناً عـن المهمة الجديدة، وأتبعوا الإعلان بمقالة رئيسة تركز على الموضوع. واستمر الناس بالتنكيـت عليها، وبعض أعضاء هيئـة التدريس استمروا بالمجيء إلى العمل في الساعـة ٧ صباحاً؛ كي يستطيعوا الحصول على مكان قرب المبنى، ولكن رويداً رويداً تضاءلت المشكلة. وحين تضاءلت كانت الحماسة للمهمة وللرؤية الجديدتين قد ازدادت وكان الاعتزاز بهما قد ازداد.

تظهـر المقاومـة في طرق غير متوقعـة. ومن المهم أن نتذكـر أنها تمثل عـادة أسبقية متنافسـة، ومن المهم أن نكشف طريقـة مناسبة لمعالجة تلك الأسبقيـة. ومـن الحيـوي المحافظـة على التواصـل بأكبر عـدد ممكن من الطـرق، والتحلـي بالصبر. بعضـ الناس لا يشتري حصـة إلى أن تكون قد قلـت الرؤية مـرة تلو المرة، وحين يشترون أخـيراً، وإلى الحد الذي يعنيهم، فتلـك هي المـرة الأولى التي تكون أنت قد قلتها. فحافـظ إذاً على التحدث، بشكل صبور مشحون بالعاطفة.

من نفسك

قد تجد أحياناً أنك أنت نفسك المقاوم. وفي هذه الحالة، أنت الشخص الذي تحتاج إلى ممارسة النفوذ عليك. والوقت الذي يمكنك فيه أن تتدخل وأن تحـاول أن تغـير الرؤية إلى رؤيتـك أنت قد مضى. ربمـا ستأتي فرصة أخرى في المستقبل للتأثير في الرؤية ثانية، بل ربما في العام القادم. ولكن في أثنـاء هذا الوقت لا تمتلك فعـلاً اختياراً صحيحاً سياسياً إلا أن تصعد على السفينة. ومن المهم جداً كيف تصوغ استجاباتك في أسئلة إذا كنت لا توافق على الرؤية. ضع قائمة من جُمَل تشعر أنها مناسبة تقول:

- ✓ أنا فعلاً على ظهر السفينة بشكل كامل مع هذا، على الرغم من أني ما زلت أتعلم عنها.
- ✓ أنا لا أعرف كل شيء عن هذا حتى الآن، ولكنني ملتزم بها.
- ✓ أنا أتعلم قدماً معكم أيها الناس، وإن كنت أبدو مشوشاً قليلاً، ولكنني ها هنا معها.

مـن المهـم جـداً ألا تقـول أشيـاء تعنـي ضمناً أنـك لست علـى ظهر السفينة:

- ✗ هذه لم تكن فعلاً فكرتي، ولكن دعنا نعطها تجربة إلى أن يكون هناك شيء أفضل.
- ✗ أنا كنت أمتلك خطة مختلفة، ولكن هذا هو ما قالوه هم، دعونا إذاً نتابع العمل.
- ✗ أعرف أن هذا غبي، ولكن دعونا نجرب أن نستفيد منه أفضل فائدة، حسناً؟

ولو كنت ما زلت تقنع نفسك، فأنت تحتاج إلى أن تقدم نموذجاً للالتزام الكامل لقواتك. من الصعب على الناس أن يتبعوا قائداً هو نفسه ليس متفائلاً ومفعماً بالأمل بشأن الجهة التي هم ذاهبون إليها.



كلمات أخيرة

لعلك سمعت بالقول القائل: إن الشخص الذي لا يقرأ ليس أفضل حالاً من الشخص الذي لا يستطيع القراءة. إن الأمرين سيان إلى حد كبير بالنسبة إلى بيانات الرؤية. فامتلاك رؤية ولكن من دون توصيلها ليس تحسناً كبيراً على عدم امتلاك رؤية قطعياً. يجب أن تكون الرؤية موضوع مشاركة؛ لكي تفعل الأمور المقصود منها أن تفعلها: وهي أن تلهم عمل منظمتك، وأن توضحه، وتركزه.

تذكر أنك بوصفك قائداً، فأنت في دور المتبني المبكر. وواجبك هو أن توصل الرؤية إلى الآخرين في طرق تساعدهم على فهمها، وتذكرها، ثم على التقدم ليشاركوا بها هم أنفسهم. وبهذه الطريقة يمكن للرؤية أن تصير سراجاً متألقاً يقود منظمتك نحو مستقبلها.



قراءات مقترحة

Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus Publishing.

Denning, S. (2001). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Gladwell, M. (2002). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Back Bay Books.

Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Packard, D. (1995). *The HP way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York: HarperBusiness.

Quigley, J. V. (1993). *Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it*. New York: McGraw-Hill.



خلفية

درس مركز القيادة الإبداعية ممارسة القيادة منذ العام ١٩٧٠، وكان توصيل الرؤية ويستمر هذا التوصيل مهارة يكافح القادة لتطويرها. وبرامجنا المفتوحة للتسجيل تستخدم التقويمات التي تضم فيها بنوداً متصلة مباشرة مع قدرة القائد على توصيل الرؤية بنجاح، ومن جملتها الرغبة في الإقدام على المخاطر، والتوصيل الجسور، والواضح، والناجع. وفي جلسة تعليم واحد مع واحد، يتلقى المشاركون في برامجنا لتطوير القيادة الأدوات اللازمة ليصيروا أفعل في توصيل الرؤية. وبالإضافة إلى ما تقدم، فإن الأنشطة القائمة على الخبرات، والتي تتحدى القادة في اللحظة والحال ليبتكروا رؤية وليستقبلوا التغذية الراجعة من نظرائهم، هذه الأنشطة وضعت الأساس لمحتويات هذا الكتاب الإرشادي.



خلاصة النقاط الرئيسة

الرؤية هي حالة المستقبل المتخيلة أو التي يتبناها الذهن والتي تسيطر بوضوح على اتجاه المنظمة وتحدد وجهتها المقصودة. وأحد أقسام وظيفتك، بوصفك قائداً، هو أن توجد الالتزام لرؤية منظمتك. ولكي تفعل هذا، يجب عليك أن توصل الرؤية على نحو ناجع.

وإحدى طرق توصيل الرؤية هي أن تقص قصة. فالقصة تمنح الرؤية حياة، وتساعد الناس على أن يروها ويتذكروها، وهي ترسخ الرؤية في القيم وفي الحقائق المشتركة. فإذا لم يكن لديك الوقت الكافي لتقص قصة، تستطيع أن تستخدم حديث المصعد، وهو بيان موجز مستوفٍ للغرض ومقنع يوصل الرؤية في اللحظة اللازمة من الزمان لركوب نموذجي في المصعد.

وكلما زادت القنوات التي تفتحها، كانت فرصك للتوصيل أفضل. ويجب أن تكون رؤية منظمتك في المقدمة على موقعها في الشبكة الدولية للمعلومات، بالإضافة إلى أكواب القهوة، والقمصان بشكل حرف تي، وأقلام الرصاص، ودفاتر الملاحظات، وعلى أي شيء آخر يمكن أن يحافظ عليها في أذهان الموظفين، وحملة الأسهم، والزبائن.

والإستراتيجية الأخرى لتوصيل الرؤية هي أن تشرك الآخرين في محادثات واحداً مع واحد. وتعطي الصلات الشخصية القادة فرصاً لنقل المعلومات، ولاستقبال التغذية الراجعة، وبناء الدعم، وإيجاد الطاقة حول الرؤية.

وفي جهودك المبذولة لتوصيل الرؤية قد تواجه مقاومة من جمهورك المستمع. وتمثل المقاومة - في العادة - أسبقية منافسة، ولذلك فإن من المهم أن نكتشف طريقة لمعالجة تلك الأسبقية. استمر بالتوصيل بأكبر عدد ممكن من الطرق، وكن صبوراً. فإذا كنت أنت نفسك الشخص المقاوم، فإنك إذاً

أنــت الشخص الذي تحتاج إلى أن يمارس عليـك النفوذ. وفي كل الحالات، حتى وأنت ما زلت تستحضر نفسك قُدُماً إلى المكان المناسب، تحتاج إلى أن تقدم نموذجاً للالتزام الكامل.

ويجب أن تكون الرؤية موضــوع مشاركة لكي تفعل الأشياء التي يقصد منهــا أن تفعلها: وهي أن تُلهِم عمل منظمتــك، وتوضحه، وتركزه. وواجبك وأنــت القائد هو توصيــل الرؤية إلى الآخرين بطرق أخــرى تساعدهم على فهمها، وعلى تذكرها، ثم على التقدم؛ ليشاركوا بها هم أنفسهم.



مطبوعات ذات صلة

التحول إلى قائد إستراتيجي: دورك في النجاح الدائم لمنظمتك.

ريتشارد ال. هيوغز وكاترين كولاريللي بيتي

جوسي – باس ومركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠٥

(مركز القيادة الإبداعية رقم المخزون ٢١٧٤)

تواجه منظمات اليوم تحديات صعبة لكي تبقى منافسة، تحديات مثل الخطوة السريعة للتغيير، وتزايد المجهول غير المُتَيقّن، ونمو الغموض، والتعقيد. ولمواجهة هذه التحديات، يجب على المنظمات أن توسع أفق مسؤولية القيادة من أجل القيادة الإستراتيجية والاشتراك مع المزيد من الناس في عملية القيادة.

وفي كتاب (التحول إلى قائد إستراتيجي) يقدم ريتشارد هيوغز وكاترين بيتي من مركز القيادة الإبداعية إلى التنفيذيين والمديرين كتاباً إرشادياً من أجل تطبيق عملية القيادة الإستراتيجية التي تصل إلى القادة على كل المستويات من المنظمة.

وهذا الكتاب وهو يستند إلى البرنامج الناجح لمركز القيادة الإبداعية عن تطوير القائد الإستراتيجي، فإنه بالرغم من ذلك يلخص إطار القيادة الإستراتيجية، ويحتوي على مقترحات عملية عن الكيفية التي تطور بها مهارات الفرد، ومهارات الفريق، ومهارات المنظمة لتكون أكثر قابلية للتلاؤم، وأكثر مرونة، وأكثر قابلية للرجوع إلى وضعها الصحيح. ويبين المؤلفان كذلك كيف يستطيع المديرون الأفراد أن يمارسوا القيادة الإستراتيجية الفاعلة من خلال طريقتهم المتميزة والمنهجية وهي، التفكير، والعمل، والتأثير.

اكتشاف القائد الموجود فيك: دليل لتحقيق إمكانيتك القيادية الشخصية.

روبرت جيه.لي وسارا إن.كينغ

جيسي- باس ومركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠١

(مركز القيادة الإبداعية رقم المخزون ٢٠٦٧)

يستنـد هذا الكتاب إلى نقطة بسيطـة وواضحة وهي: أن أدوار القيادة يجـب أن تمـلأ بأناس يقـررون عن عمد بأنهـم يريـدون أن يكونوا في هذه الأدوار. ومـع ذلـك فالعديدون مـن التنفيذيين والمديرين يجـدون أنهم قد صاروا قادة لعدم وجود غيرهم لا نتيجة للاختيار الشخصي. وفي الحقيقة، أن عـدداً كبيراً من الناس جنحوا إلى أن يكونوا قادة أو جنحوا بعيداً عن أن يكونـوا قادة؛ لأنهم ببساطة لم يفعلوا العمل اللازم لموافقة أنفسهم الخاصة الموصوفة وصفاً أميناً مع حقائق دور القيادة. ولا يستكشف كثير من الأفراد استكشافـاً جاداً صلاحيتهم الشخصية للقيـادة حتى يكونوا قد دخلوا مدة طويلـة في مساراتهـم الوظيفية. ولكن مـع حلول ذلك الوقـت، يكون الوقت في الغالـب متأخراً جداً للإعداد من أجـل أدوار أكثر إرضاء أو للخروج من المواقف التي لا يعني لهم أي معنى بوصفهم أفراداً.

كتاب (اكتشـاف القائد الموجود فيك) يعرض مدخلاً زاخراً بالخطط لفهم كيف تتوافق نواحٍ من الشخصية، والطباع، والرؤية، والحياة المنزلية، والقيم، والمهـارات، معٍ نشاط قيادة جوهرية. وهذا المنهج الفريد لاكتشاف الـذات يبين بوضـوح كيف يبدو أن يكـون المرء مناسبـاً في أدوار القيادة في المنظمات أو غير مناسب في تلك الأدوار.

سـوف يساعـد هـذا الكتـاب التنفيذيـين، والمديرين، والقـادة الذين يحملون إمكانية للقيـادة، ومنهم المجربون المحنكون وأولئك الذين ينظرون إلى القيام بالقيـادة بوصفه اتجاهاً جديـداً في مساراتهم الوظيفية، سوف يساعدهـم لكسب المزيد مـن البصيرة الشخصية فيما تعنيـه لهم القيادة فعليـاً، ولإبقـاء المزيـد من السيطـرة على خيـارات مسيراتهـم الوظيفية، وليحققوا بعد ذلك المزيد من النجاح الشخصي وهم قادة.

لتطلب هذه الكتب، تفضل بزيارة مستودع الكتب على الخط مباشرة على موقع

HYPERLINK «http://www.CCL.ORG/PUBLICATIONS» www.CCL.ORG/PUBLICATIONS